

La motivazione al lavoro

La motivazione al lavoro

© Anna Tancredi
2008

Sommario

Introduzione	1
Significato psicologico del lavoro.....	1
Il quadro di riferimento.....	1
Ma cos'è la motivazione?.....	2
Principali teorie sulla motivazione al lavoro	3
Teoria di Taylor.....	4
Le teorie dei bisogni.....	4
Teoria dei bisogni di Maslow	4
La motivazione al successo di McClelland	5
Teoria igienico-motivante di Herzberg	6
Le teorie del valore.....	8
Le teorie dell'obiettivo.....	9
Conclusioni	11

Introduzione

Tutti comportamenti umani, anche quelli in apparenza casuali o privi di un'evidente giustificazione, sono determinati da un perché, da un motivo.

Indagare sulle motivazioni delle persone, vuol dire appunto cercare di comprendere il *perché* di determinati comportamenti e non *al cosa o al come*, cercare spiegazioni in merito all'origine delle azioni, ma anche ricercare le condizioni affinché le persone attuino specifiche risposte.

Significato psicologico del lavoro

Il lavoro soddisfa molti differenti bisogni. Il guadagno, ossia la remunerazione connessa al lavoro, è soltanto uno dei risultati e forse non il più importante. Essere parte di un gruppo, collaborare al raggiungimento di un risultato, contribuire alla realizzazione di un obiettivo sono connessi al soddisfacimento di bisogni profondi.

L'attività lavorativa è inoltre uno degli elementi principali dello status sociale e dell'identità personale.

Ma la motivazione è anche un fattore cruciale per lo sviluppo delle organizzazioni. Le costanti modificazioni dell'ambiente, prossimo e remoto, in cui vivono le organizzazioni si riflettono sulle persone che vi partecipano e sulle organizzazioni stesse. Le persone sono sollecitate a dare prestazioni con contenuto intellettuale sempre maggiore ed a migliorare costantemente la propria produttività.

La performance lavorativa è però influenzata dalle conoscenze, emozioni, esperienze e relazioni della persona e dalla specifica situazione lavorativa. Di fatto, perché le persone "diano il meglio" è necessario che siano disponibili ad investire le proprie energie nel lavoro, che siano "motivate". E dunque le organizzazioni sono sempre più attente agli aspetti motivazionali.

Il quadro di riferimento

Negli anni '50 e '60 si sviluppano i primi studi relativi alla motivazione ed i diversi ricercatori (Maslow, McClelland, Vroom, Adams, ...) cercano di concepire modelli interpretativi che, però, difficilmente riescono ad afferrare la complessità della questione motivazionale ed a chiarire le sue dinamiche.

Certamente è necessario considerare almeno due aspetti diversi, che hanno dato origine a differenti teorie interpretative.

- Aspetti di **Contenuto**, in altre parole insieme di elementi connessi all'individuazione ed analisi di bisogni e mete individuali;
- Aspetti di **Processo**, ossia insieme di azioni che producono e sostengono la motivazione dei soggetti all'interno dell'organizzazione.

Attualmente, il problema è affrontato utilizzando modelli interpretativi complessi, in cui la motivazione è considerata una variabile che si modifica e si evolve, che ha diversi livelli ed intensità, che è parte della relazione tra soggetto ed organizzazione.

Si evidenzia dunque una reciprocità: da un lato le organizzazioni ricercano persone motivate, e dunque il lavoratore deve avere già una sua “spinta” allo svolgimento del lavoro, ma dall’altro le organizzazioni devono operare per sostenere e motivare i loro aderenti.

Ma cos’è la motivazione?

La motivazione è un concetto che rinvia al processo attraverso il quale l’individuo è stimolato a compiere delle azioni specifiche verso un obiettivo ed alle emozioni e sentimenti correlati. Nasce dalla manifestazione di un **Bisogno** e, dunque, di un problema che genera un **Impulso** alla sua risoluzione.

La motivazione è il complesso processo di forze, che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel corso del tempo (Avallone, 1994). Essa implica:

- Direzione
- Intensità

Ogni comportamento umano – comunicare, imparare, agire, ricordare, ... - coinvolge aspetti motivazionali insieme con altri elementi quali cultura e concezioni personali - ovvero credenze, opinioni e atteggiamenti circa l’ambiente – e dinamiche della personalità.

In particolare, le motivazioni sono influenzate da:

- **LOCUS OF CONTROL**: “Luogo” dove si ritiene si trovino le cause del successo e/o dell’insuccesso. La convinzione che la “riuscita”, il successo siano frutto di eventi e volontà esterne – caso, fortuna, provvidenza, altre persone, ... - può indurre, ad esempio, una scarsa motivazione ad impegnarsi. Al contrario, credere che dipenda dalle proprie capacità, dal proprio agire, significa assumere su di sé la responsabilità e, dunque, è possibile decidere il proprio comportamento in funzione degli obiettivi che si vogliono raggiungere.
- **STILE DI ATTRIBUZIONE**: atteggiamenti e convinzioni che il soggetto possiede riguardo alle strategie, alla loro utilità e al ruolo giocato dallo sforzo attivo di apprenderle ed utilizzarle. E’ evidente la connessione che esiste tra lo stile di attribuzione ed il locus of control. Infatti, l’assegnazione esterna del controllo riduce fortemente la percezione che usare strategie adeguate possa produrre risultati utili. Dall’altra parte lo stile di attribuzione è interrelato all’autostima ed al senso di autoefficacia.

- **SENSO DI AUTOEFFICACIA:** percezione delle proprie capacità di raggiungere il successo nell'esecuzione del compito (programmazione basata sul successo). Può anche essere inteso come il "grado di fiducia" che una persona nutre rispetto al proprio successo. E' fondato sui risultati raggiunti nelle esperienze precedenti, ed il raggiungimento di ogni obiettivo contribuisce a consolidarlo. E' influenzato da altre caratteristiche di personalità quali la capacità di gestire gli insuccessi, di ricevere feedback differiti nel tempo rispetto alla prestazione, ...
- **AUTOSTIMA:** complesso di percezioni, opinioni e sentimenti che proviamo nei confronti dei molti aspetti della nostra persona.

Nell'affrontare il tema della motivazione è necessario anche considerare che le motivazioni umane differiscono da una cultura all'altra e nell'ambito della stessa cultura, nonché da persona a persona.

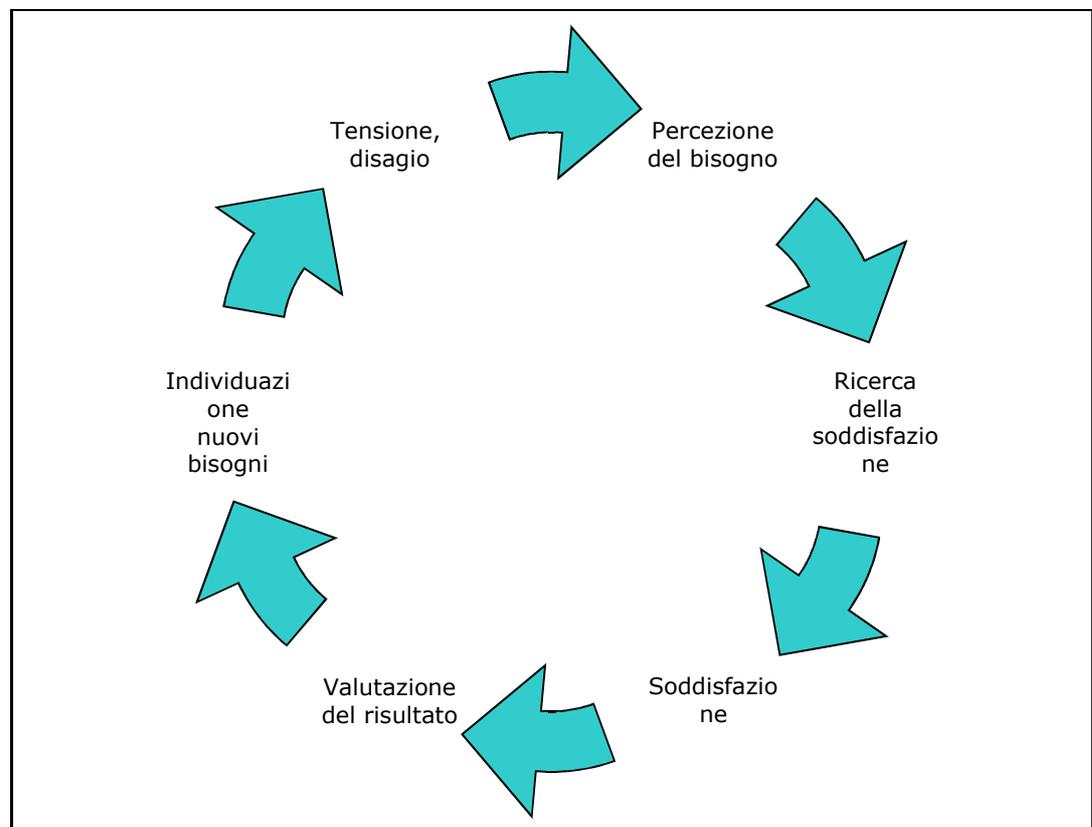
E' vero anche che motivazioni simili possono manifestarsi per mezzo di comportamenti dissimili e motivazioni diverse possono trovare espressione in comportamenti analoghi. Spesso poi le motivazioni si manifestano in forma "mascherata" e, nell'ambito di un comportamento complesso, ogni singolo atto può far riferimento a motivazioni diverse.

Principali teorie sulla motivazione al lavoro

La motivazione al lavoro si può definire come la spinta interiore che porta l'individuo ad impegnarsi con serietà e diligenza nella propria attività.

Tenendo a riferimento le precisazioni già date su cosa intendere per motivazione, è necessario sottolineare come le motivazioni, proprio per la loro natura, non sono immutabili, ma hanno un corso ciclico, ovvero quando la persona riesce a soddisfare il proprio bisogno, la tensione inerente decade ed eventualmente emergono altri bisogni. Ognuno degli elementi rappresentati nello schema sottostante è in realtà un vero e proprio processo influenzato dalle dinamiche intrapsichiche individuali e dal contesto.

Diverse motivazioni però hanno intensità e durata differente e dunque agiscono con più forza nelle scelte dell'individuo.



Al fine di individuare i fattori che dirigono la motivazione sono state formulate numerose teorie.

Teoria di Taylor

Nello sviluppo del suo pensiero sull'organizzazione Frederic Taylor sottolinea la necessità di sostenere la motivazione del lavoratore per incentivare la sua produttività: le soluzioni da lui proposte hanno riguardato l'introduzione del lavoro a cottimo, della partecipazione ai profitti, la partecipazione al risparmio.

Questi sistemi sono orientati ad aumentare e mantenere la produttività dei lavoratori, poiché essi possono incrementare il loro stipendio sulla base della produzione effettuata. Inoltre, il maggior guadagno ha come effetto anche il miglioramento dello status e l'aumento dell'autostima del lavoratore.

La visione della motivazione e delle aspettative soltanto in termini di razionalità economica appare da subito come eccessivamente riduttiva rispetto alla ricchezza dell'animo umano ed insufficiente a spiegare le differenze di comportamento.

Piuttosto è necessario ricordare come il denaro rende accessibile la soddisfazione di altri bisogni: acquisizione di beni, di status, ecc. Più che il denaro in sé, quindi, ha valore il suo essere strumentale ed i simboli ad esso associati.

Le teorie dei bisogni

Le **teorie dei bisogni** (Maslow, 1954; Alderfer, 1969; McClelland, 1985) postulano l'esistenza di specifici elementi (fisici o psicologici), che devono essere soddisfatti per conseguire la sopravvivenza ed il benessere. Queste teorie chiariscono quindi cosa spinge una persona ad agire, ma non riescono a spiegare quale tipo di azione sarà realmente attuata per soddisfare quei bisogni. Tali teorie non rendono conto inoltre delle differenze individuali.

Teoria dei bisogni di Maslow

Secondo Maslow la motivazione si origina dal bisogno, inteso come carenza di un "oggetto" desiderato in modo tale che la persona è spinta all'azione per raggiungerlo e per soddisfare il relativo bisogno

La teoria dei bisogni di Maslow, sicuramente la più conosciuta, colloca i bisogni umani in una gerarchia piramidale, illustrati di seguito:

1. **Bisogni fisiologici**, sono connessi agli aspetti più antichi, alla sopravvivenza immediata (respirare, bere, mangiare, riposare, muoversi ...); sono ciclici, legati ad aspetti genetici; la mancata soddisfazione di tali bisogni inibisce la percezione di bisogni differenti;
2. **Bisogni di sicurezza**, fisica ed emotiva, relativi alla sopravvivenza a lungo termine (libertà da pericoli, minacce e privazioni provocati da danni fisici, difficoltà economiche, malattia);
3. **Bisogni di affiliazione**, di amore e di appartenenza; sono bisogni connessi alla necessità di scambio affettivo con gli altri; si realizzano mediante relazioni affettive, accettazione da parte dei pari, riconoscimento come membro del gruppo, stare insieme; l'ambito lavorativo è uno dei contesti in cui è possibile e necessario stabilire legami affettivi; inoltre, se si creano le premesse, si sviluppa senso di appartenenza al gruppo, all'organizzazione e si rafforza l'identità personale;
4. **Bisogni di stima e autostima**, cioè riconoscimento da parte degli altri e rispetto di sé; sono connessi all'acquisizione e mantenimento della reputazione, della collocazione sociale e dell'immagine di sé;
5. **Bisogni di autorealizzazione**, la cui soddisfazione si manifesta nell'accettazione di sé, nella spontaneità e nella capacità di creare relazioni umane profonde.

Maslow evidenzia che l'origine della motivazione è nei bisogni, con base genetica, che influenzano il comportamento a livello inconscio e possono essere ordinati secondo una scala di priorità. I livelli non sono entità a se stanti ma presentano interconnessioni e la mancata soddisfazione dei bisogni di una categoria ha sempre come conseguenza un deficit, mentre quando sono stati soddisfatti non costituiscono più un fattore motivante. Un bisogno non è motivante se non è soddisfatto il bisogno di livello inferiore. Una frustrazione di un bisogno superiore porterà alla ricerca di una "ipersoddisfazione" di un bisogno inferiore.

E' possibile correlare i bisogni individuali ad elementi dell'organizzazione ed in particolare a politiche di gestione delle risorse umane.

Bisogno	Azione Organizzative
Fisiologici	Compensi, salario, incentivi economici. Condizioni di lavoro
Sicurezza	Condizioni di lavoro. Sicurezza sul lavoro. Benefici aziendali. Tipologie contrattuali.
Affiliazione	Gruppo di lavoro. Leadership. Supervisione.
Stima e autostima	Riconoscimenti. Status lavorativo. Ricompense sociali.
Autorealizzazione	Successo. Contenuti del lavoro.

La teoria di Maslow ha avuto gran peso nei contesti manageriali, ma il contributo che offre è insufficiente a stabilire linee guida e strategie utili a soddisfare intere organizzazioni; infatti, ogni individuo percepisce e soddisfa i propri bisogni in maniera diversa, l'ordine e l'intensità con cui i bisogni si manifestano non sono uguali per tutti ed in particolare i bisogni superiori presentano un'elevata variabilità tra individui e subiscono rilevanti influssi culturali.

Teoria igienico-motivante di Herzberg

Herzberg si ricollega indirettamente a Maslow nel tentativo di individuare i legami esistenti tra lavoro e motivazione al lavoro. Sottolinea, in particolare, l'importanza che l'individuo attribuisce allo sviluppo delle proprie potenzialità.

L'organizzazione orientata allo sviluppo delle persone si pone come obiettivo anche il miglioramento di quegli elementi che più contribuiscono alla motivazione individuale.

Dagli studi condotti da Herzberg e colleghi nel 1959, volti ad indagare il modo in cui si sviluppano i bisogni di stima e di autorealizzazione, si evidenzia che vi sono due tipi di fattori che incidono sull'insoddisfazione e sulla soddisfazione del lavoratore.

I fattori detti **igienici** - retribuzione, condizioni di lavoro, relazioni interpersonali, ecc. - non sono direttamente motivanti, ma se restano insoddisfatti inducono malcontento e demotivazione. Rientrano in questo gruppo la supervisione tecnica da parte dei superiori, le politiche e l'amministrazione dell'azienda, le condizioni di lavoro (orario, riposo settimanale, stipendio), le relazioni - con i superiori, i pari ed i subordinati -, lo status, la sicurezza del lavoro e gli effetti sulla propria vita personale.

I fattori igienici sono in grado di ridurre l'insoddisfazione, ma per ottenere una motivazione più durevole bisogna agire su quelli che Herzberg chiama “**fattori motivanti**” - opportunità di carriera, responsabilità, riconoscimento, crescita professionale, contenuto del lavoro, soddisfazione, ecc. – che contribuiscono più direttamente alla motivazione lavorativa e soddisfano bisogni di livello superiore.

Quando le persone si pongono obiettivi di motivazione, attivano processi di effettiva crescita psicologica volta alla ricerca di realizzazione, riconoscimento, riconoscimento personale e miglioramento nella gestione di responsabilità.

Diversamente, quando gli individui sono orientati a conseguire obiettivi di igiene, cercheranno di concretizzare buoni livelli retributivi, buone condizioni fisiche di lavoro e coerenti relazioni interpersonali.

E' evidente che permane il problema di individuare correttamente da un lato i bisogni specifici delle persone e, dall'altro, di attuare le condizioni organizzative che favoriscono il soddisfacimento di tali bisogni.

Condizioni organizzative ideali per questo obiettivo, secondo Herzberg, sono:

1. Continuo aggiornamento e allargamento delle conoscenze legate ai contenuti di lavoro di ciascuno;
2. Accettazione degli aspetti creativi e innovativi dei diversi comportamenti legati al raggiungimento degli obiettivi;
3. Allargamento dell'area di responsabilità individuale e aumento di consapevolezza dei contenuti discrezionali di tale responsabilità;
4. Aumento della capacità di prendere, di assumere rischi, di programmare attività coerentemente con quanto richiesto dalla mansione;
5. Creazione di un clima atto a conseguire una reale crescita psicologica al di là dei legami che ciascuno ha con i gruppi di lavoro e con l'organizzazione nel suo complesso.

Anche questa teoria fu oggetto di molte critiche, centrate particolarmente su aspetti di metodo della ricerca.

CONFRONTO TRA IL MODELLO DELLA GERARCHIA DEI BISOGNI DI MASLOW E IL MODELLO IGIENICO - MOTIVAZIONALE DI HERZBERG

MASLOW		HERZBERG	
AUTO-REALIZZAZIONE E COMPLETAMENTO		FATTORI MOTIVAZIONALI	IL LAVORO REALIZZAZIONE OPPORTUNITA' DI SVILUPPO RESPONSABILITA'
STIMA E STATUS			PROMOZIONE RICONOSCIMENTO STATUS
SENSO DI APPARTENENZA E ATTIVITA' SOCIALE		FATTORI	RAPPORTI INTERPERSONALI SUPERVISIONE COLLEGHI DIPENDENTI
SOPRAVVIVENZA E SICUREZZA		IGIENICI	SUPERVISIONE TECNICA POLITICA E GESTIONE AZIENDALE SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO
BISOGNI FISIOLGICI			CONDIZIONI DI LAVORO RETRIBUZIONE SISTEMA DI VITA PERSONALE

Adattato da: K. Davis. - Human Relations at Work "New York, Mc. Graw Hill, 1967 pag.37

Le teorie X ed Y di Mc Gregor

Douglas McGregor nel suo testo “The Human Side of Enterprise” mette in evidenza il ruolo del capitale umano per il successo delle organizzazioni e, in

particolare si sofferma sulla responsabilità del management nella motivazione dei collaboratori.

Anche Mc Gregor prende le mosse dalle teorie di Maslow e riconosce a ciascun individuo il diritto di soddisfare i propri bisogni. Mc Gregor ipotizza l'organizzazione come sistema esterno che deve adeguarsi all'individuo.

Egli individua due stili direzionali in funzione di due differenti modi di intendere l'atteggiamento dell'uomo di fronte al lavoro:

- Teoria X (negativa)
- Teoria Y (positiva)

	Teoria X	Teoria Y
Presupposti	L'uomo medio non ama il lavoro in quanto prova una naturale avversione verso di esso; farà di tutto per evitarlo appena possibile;	Il dispendio di sforzi fisici e mentali nel lavoro è altrettanto naturale che nel gioco o nel riposo.
	A causa di questa caratteristica intrinseca alla natura umana, la maggior parte delle persone deve essere obbligata, controllata, diretta, minacciata con delle punizioni affinché dedichi sforzi adeguati al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.	Il controllo esterno e la minaccia di punizioni non sono i soli mezzi per favorire lo sforzo delle persone mirato al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. L'essere umano si auto-guiderà e si auto-controllerà per perseguire obiettivi sui quali si è impegnato.
	L'essere umano medio vuole essere diretto, desidera evitare le responsabilità, ha scarsa ambizione, vuole soprattutto sicurezza.	La dedizione agli obiettivi è una funzione delle ricompense associate al loro raggiungimento.
		L'essere umano medio apprende, nelle giuste condizioni, non solo ad accettare la responsabilità ma a ricercarla.
		La capacità di esercitare un grado relativamente elevato di immaginazione, genialità e creatività nella soluzione di problemi organizzativi è ampiamente, e non limitatamente diffusa nella popolazione.
		Nelle attuali condizioni di vita industriale, le potenzialità intellettuali dell'essere umano medio sono utilizzate solo parzialmente.
Bisogni	Fisiologici, di sicurezza	Affiliazione, Stima, Autorealizzazione
Stili di gestione	Autoritaria	Partecipativa

Mc Gregor non presuppone che uno stile sia migliore rispetto all'altro, ma postula che l'adeguatezza sia in funzione del tipo di attività e del tipo di collaboratori. La teoria X può essere definita “del bastone e della carota” e funziona bene in determinate circostanze, ma è di scarsa efficacia quando l'individuo sviluppa bisogni superiori.

Secondo Mc Gregor il problema è quindi quello di saper utilizzare la disponibilità naturale che esiste in tutti al servizio delle finalità dell'azienda. “Politiche e pratiche manageriali influiscono su questo grado di impegno.”

Si tratta di attuare una direzione per obiettivi in contrasto ad una direzione per controllo

La motivazione al successo di McClelland

La teoria di McClelland (1985) prospetta una definizione più precisa, considera le differenze individuali, specifica un metodo di misurazione del costrutto (Borgogni, Petitta e Barbaranelli, 2004).

McClelland (1985) postula la presenza di tre bisogni fondamentali – successo (*achievement*), potere (*power*), affiliazione (*affiliation*) – che operano contestualmente in ogni persona, anche se uno dei tre è particolarmente rilevante rispetto agli altri.

Il bisogno di successo, condiziona le performance individuali; è caratterizzato da una forte spinta verso la riuscita, l'assunzione di responsabilità personali, l'accettazione di moderati livelli di rischio, la preferenza per il lavoro individuale ed il bisogno di feedback e valutazione delle prestazioni.

Il bisogno di affiliazione sollecita comportamenti di accettazione e amicizia e di cooperazione, contribuisce a sviluppare il senso di appartenenza. Le persone in cui emerge questo bisogno preferiscono il lavoro di gruppo e mostrano un moderato interesse ai riconoscimenti professionali, sono attente al processo di lavoro e poco al risultato.

Il bisogno di potere si manifesta con esigenze di controllo ed influenza, facilmente stimola la competizione, ma costituisce spesso uno strumento di evoluzione dell'organizzazione.

La rilevanza di uno dei bisogni spinge la persona ad attuare comportamenti adeguati al soddisfacimento del suo bisogno e, parallelamente, tenderà ad attribuire valore a situazioni che, anche indirettamente, contribuiscono alla soddisfazione del medesimo bisogno.

McClelland poi evidenzia il valore delle esperienze passate nella determinazione del comportamento di avvicinamento/allontanamento da uno stimolo specifico. L'intensità di una tendenza all'avvicinamento dipende anche dalla percezione della

raggiungibilità dell'incentivo connesso, inteso come caratteristica stabile dell'ambiente in grado di attivare emozioni negative o positive.

“Quando una varietà di segnali è costantemente associata ed attiva una specifica classe di incentivi, si può considerare formato un motivo.”

Le teorie del valore

Le teorie del **valore** (Atkinson, 1958; Adams, 1965; McClelland, 1973) si focalizzano particolarmente su ciò che la persona desidera o vuole e tralasciano gli elementi connessi alla sopravvivenza. In tale prospettiva, gli individui operano al fine di massimizzare un vantaggio. I valori fanno riferimento alle credenze più profonde della persona, ai principi; essi sono appresi tramite l'esperienza e l'interazione con l'ambiente e differiscono da persona a persona. Nello sviluppo di queste teorie permane un certo grado d'incompletezza, poiché lo stesso valore può essere manifestato in modi differenti a seconda delle situazioni e delle persone, ed inoltre non è facile determinare come un soggetto renderà il valore in termini di obiettivi specifici.

Atkinson in particolare individua due aspetti:

- Bisogno di avere successo
- Bisogno di evitare il fallimento

I due bisogni sono correlati tra loro, poiché una forte spinta al successo tende ad inibire la paura del fallimento, e la paura del fallimento può bloccare azioni dirette al conseguimento del successo. Questa visione introduce altre due variabili, che incidono sulla forza delle spinte:

- Probabilità percepita di successo
- Valore di incentivo di successo

Il risultato finale dunque sarà determinato dalla combinazione dei quattro elementi.

Le teorie dell'obiettivo

Il controllo cognitivo esercitato sui pensieri e sull'azione è determinato anche dalla capacità di rappresentarsi una meta concreta.

In questa ottica, è importante operare una distinzione tra intenzione, che ha carattere più vago e poco concreto, ed obiettivo, di fatto un'intenzione che ha un'intensità così forte da diventare un precursore dell'azione, e dunque un obiettivo.

Gli studiosi che hanno sviluppato queste teorie sottolineano che gli obiettivi sono elementi importanti per la persona, sono specifici nel contenuto, in grado di orientare il comportamento in modo puntuale.

Quando la persona sceglie l'obiettivo si crea un circuito virtuoso in cui i processi cognitivi (simbolizzazione, autoriflessione, anticipazione, ecc.) guidano l'impiego di tempo, energie e denaro in funzione del suo conseguimento. (Locke, 1968; Bandura, 1977, 1986; Locke e Latham, 2002).



Gli obiettivi, affinché siano motivanti devono essere valutati sulla base di due parametri:

- **Intensità**, forza connessa all'importanza dell'obiettivo
- **Contenuto**, p.e. difficoltà, specificità, raggiungibilità ecc.

Gli obiettivi sono importanti se sono percepiti chiaramente, come raggiungibili e come importanti. Inoltre, obiettivi **sfidanti** aumentano la performance, mentre obiettivi **specifici** migliorano la prestazione.

Gli obiettivi poi dirigono l'attenzione e l'azione ed aumentano la persistenza. Soprattutto all'inizio di un'attività, quando la persona non ha ancora sufficiente esperienza sono necessari feedback frequenti. La raggiungibilità ed il valore attribuito al successo dell'obiettivo influenzano la partecipazione dell'individuo e dunque obiettivi percepiti come difficilmente raggiungibili o la cui riuscita non ha per la persona un valore sufficiente a ripagare lo sforzo prodigato difficilmente vengono perseguiti. I fattori economici sostengono l'individuazione degli obiettivi.

Conclusioni

La breve panoramica presentata evidenzia come nel processo di motivazione entrano e si integrano sia elementi intrinseci all'individuo sia elementi connessi al contesto fisico e relazionale. Evidenzia anche la diversità degli approcci e l'assenza, ad oggi, di una teoria unitaria ed omnicomprensiva.

Nella prassi operativa si tende a prendere in considerazione l'approccio teorico più efficace riguardo allo specifico problema da affrontare.

La letteratura precisa le caratteristiche organizzative che connotano un contesto motivante. Tali elementi possono essere classificati in quattro aree principali: **area dello sviluppo** (riferita all'impegno dell'azienda per la crescita della persona attraverso sistemi di valutazione, formazione, piani di carriera, ...) **area delle relazioni** (legata agli aspetti di comunicazione interna, di rapporti con colleghi e superiori, di clima, ...), **area del ruolo** (riferita ai contenuti del lavoro e le tecnologie a disposizione, ...) **area della gestione** (tra cui troviamo la retribuzione, i benefit, ...). Delle quattro aree soltanto l'ultima è legata a fattori di remunerazione e, dunque, alla motivazione come componente estrinseca. Gli altri tre gruppi sono invece riferiti agli aspetti della motivazione intrinseca e devono essere oggetto di maggiore attenzione in una moderna gestione delle risorse umane, poiché sempre più è richiesto un reale coinvolgimento delle persone nell'organizzazione, coinvolgimento possibile soltanto se esiste una motivazione profonda che consente di impegnarsi nel lavoro esplicando il massimo delle proprie potenzialità.

Bibliografia

1. Auteri, E. (1998), Management delle risorse umane. Fondamenti professionali, Guerini e Associati, Milano.
2. Avallone, F. (1994), Psicologia del lavoro, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
3. Borgogni, L. e Petitta, L. (2003). Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching e counseling. Carocci Editore, Roma.
4. Caprara, G.V. e Borgogni, L. (1988). La motivazione nella ricerca psicologico sociale. In G.V. Caprara (a cura di), Personalità e rappresentazione sociale. Nuova Italia Scientifica, Roma.
5. Denny, R. (1993), Motivazione: l'arma vincente, Franco Angeli, Milano.
6. Quaglino, G.P. (1999), Voglia di fare. Motivati per crescere nelle organizzazioni, Guerini e Associati, Milano.
7. Rheinberg F. (1997), Psicologia della motivazione, Il Mulino, Bologna.